

ASPECTE PRIVIND METODOLOGIA DELEGĂRII, STABILIREA ȘI COMUNICAREA SARCINILOR DELEGATE

*Mariana Șendrea, dr., conf. univ., ASEM
Silvia Buciușcan, dr., conf. univ., ASEM*

Abstract. Delegation is the process of assigning tasks or projects to subordinates and clearly dictating expected outcomes and the timeframe for completion. It must be accompanied by the commitment of subordinates to complete the tasks or projects. Effective delegation saves management time and results in better-trained employees, increased productivity, more motivated staff and improved retention. Managers delegate to have work done by subordinates and to provide employee development. Key steps for successful delegation include defining the task, selecting the individual, explaining the reasons, stating required results, identifying required resources, assessing ability and training needs, agreeing on a schedule, providing support and communication, providing feedback on results, and repeating the process.

Cuvinte-cheie: delegare, management, angajați, sarcini, responsabilitate.

Delegarea constituie un proces complex și amplu, creând managerilor serioase probleme de decizie, mai ales dacă nu văd avantajele, nu au stabilite criterii și metodologia. Respectiv, pentru a lua decizii corecte în contextul delegării, e necesară analizarea avantajelor, riscurilor, procesului respectiv, ceea ce ar permite înțelegerea necesității delegării și importanța acesteia pentru succesul managerului și al organizației. Problemele tratate în prezentul articol se rezumă la avantajele și riscurile delegării și metodologia de realizare.

Delegarea este unul din instrumentele manageriale și constituie un proces de împuternicire a subordonaților cu autoritatea de a acționa în numele managerului, de a lua decizii, a întreprinde acțiuni și a schimba lucruri, fără ca acesta să se implice în proces sau foarte puțin. Prin urmare, delegarea se referă mai ales la atribuții și responsabilități cu un anumit grad de complexitate și mai puțin la sarcini simple, în care nu sunt multe decizii de luat sau lucruri de schimbat.

Dar, uneori, aceeași delegare poate fi folosită și ca scuză pentru a arunca eșecurile pe umerii subordonaților sau ca o unealtă dinamică pentru motivarea și instruirea echipei pentru atingerea potențialului ei maxim.

Prin urmare, managementul prin delegare constă în transmiterea parțială, succesivă și temporară a unei sarcini de serviciu unui subordonat de către un manager, însoțită de autoritatea și responsabilitatea necesară, precum și de condițiile necesare pentru a putea acționa cu un anumit grad de libertate asupra resurselor aflate la dispoziția sa.

În funcție de forma de transmitere a autorității, delegarea poate fi: reglementată și nereglementată.

Dereglarea reglementată se consemnează într-un document scris, care poate fi și difuzat angajaților (managerilor care au tangență cu problemele supuse delegării) cu scopul ca aceștia să cunoască persoana căreia trebuie să se adreseze, dacă este nevoie.

Delegarea nereglementată se stabilește prin simpla înțelegere, fără a fi consemnată într-un document organizatoric. Lipsa unui document scris în care să fie precizate în detaliu problemele supuse delegării, limitele de acțiune ale subordonatului etc., poate genera neclarități și dispersarea responsabilității. Datorită

acestor dificultăți se recomandă folosirea delegării reglementate.

Avantajele delegării pentru manageri, angajați și organizație:

- Este o metodă de gestionare eficientă a timpului, fiindcă nu se irosește energia pe detalii de micro-management, fiind valorificat superior potențialul de muncă atât al managerilor, cât și al executanților.
- Este un instrument eficace de motivare și dezvoltare a angajaților, fiind chiar o formă de training on-the-job.
- Generează un climat de muncă favorabil dezvoltării inițiativei, dorinței de afirmare și creativității.
- Productivitatea companiei poate crește beneficiind de faptul că orice responsabilitate va fi dusă la îndeplinire de persoana cea mai potrivită să facă acest lucru și cu costurile cele mai mici posibile.
- Angajații vor învăța să se descurce singuri, cu minimum de supervizare.

Înainte să se realizeze delegarea ca atare, este important să se determine **când și ce se delegă:**

- Atunci când sarcinile managerului sunt prea multe și complexe, iar dead-line-ul nu-i permite finalizarea acestora la timp;
- Când sarcinile managerului sunt de rutină, iar delegarea acestora îi oferă posibilitatea să se concentreze asupra problemelor strategice ale companiei;
- Când se dorește să se ridice nivelul de încredere și de implicare al membrilor echipei (constituind un factor de maximă motivație).

Evident că există o categorie de situații și sarcini, **când trebuie să stabilim și ce nu se delegă:**

Nu se recomandă să se delege:

- sarcini de urgență, care necesită experiența și autoritatea managerului însuși;
- activitățile grele pe care managerul nu vrea să le facă;
- activitățile de rutină care te plictisesc, deși ai timp, fiindcă îl demotivează pe executant.
- sarcini care se referă la rezolvarea problemelor care se pot solda cu consecințe grave.

Nu se permite să se delege:

- transmiterea sarcinilor care implică exercitarea puterii la un nivel egal sau superior celui deținut de manager;
- delegarea de competențe și transmiterea de responsabilități, care depășesc capacitatea profesională a salariaților;
- transmiterea sarcinilor cu un caracter strategic, pentru care subordonații nu au informațiile și pregătirea adecvată.

Sunt foarte mulți manageri care își sacrifică o mare parte din timp, sănătate, profesionalism, ca să nu mai vorbim de pierderea de oportunități și de rezultate posibile doar datorită faptului că nu doresc sau nu reușesc să delege eficient, văzând în delegare prioritar riscuri, dificultăți și creând propriile bariere.

Bariere, dificultăți, riscuri în delegare pentru manageri:

- apariția sentimentului de nesiguranță în capacitatea subordonaților de a duce la bun sfârșit ceea ce și-au asumat;
- teama că, prin delegare, prestigiul conducătorilor se va diminua;
- teama că nu vor fi corect și complet informați asupra aspectelor cele mai importante ale activităților care au fost controlate de subordonați;
- convingerea că „eu sunt cel mai competent”;
- lipsa dorinței de delegare;
- lipsa încrederii în angajați, care se manifestă prin argumentarea că ”trebuie să știu în detaliu ceea ce se întâmplă în fiecare colț al departamentului meu pentru a putea răspunde instantaneu la orice întrebare pusă de managementul superior”;
- rezultate nesatisfăcătoare al delegărilor anterioare.

În același timp, delegarea poate genera anumite **bariere, dificultăți, riscuri și pentru angajați:**

- teama că nu vor putea finaliza sarcinile atribuite;
- teama de critică și erori;
- nesiguranța legată de delegarea implicită (mai puțin clară în specificații) și tendința de suprasolicitare;
- pot crede că nu vor exista recompense, ca urmare a faptului că au primit responsabilități suplimentare sau acestea chiar nu vor fi oferite;
- preferă să evite riscul și asumarea responsabilităților;
- lipsa încrederii în sine;

– supraîncărcarea.

Pentru ca delegarea să fie eficientă, există o serie de **etape care sunt necesare de parcurs:**

1. *Inventarierea și gruparea tuturor sarcinilor aferente managerului X:*

- 1.1. Posibil de delegat (delegabile) – sarcini pentru care există, în momentul dat, executant, persoană corespunzătoare.
- 1.2. Probabil să fie delegate (potențial delegabile) – sarcinile delegabile pentru care, deocamdată, nu există subordonați în măsură să le realizeze în mod adecvat, dar care vor putea fi delegate pe viitor.
- 1.3. Imposibil de delegat (nedelegabile) – sarcini majore care justifică rațiunea înființării postului respectiv de conducere. Îndeplinirea acestor sarcini poate fi săvârșită numai de managerul care ocupă postul respectiv.

Atunci când se inventariază și se grupează sarcinile, se face în paralel și selecția angajaților, care vor prelua sarcini prin delegare după potențiale criterii, ca:

- vechimea în muncă (în organizația respectivă sau în genere),
- nivelul pregătirii,
- rezultatele în muncă obținute în ultima perioadă,
- calități de manager de care dispune persoana vizată pentru a fi delegată),
- inițiativă.

În urma analizei minuțioase a sarcinilor și, respectiv, a angajaților, se întocmește un tabel în care se introduc informațiile respective (tabelul 1).

Tabelul 1

Listă de grupare a sarcinilor în vederea delegării

| Nr. crt. | Denumirea sarcinii | Posibilități de a delega | | |
|----------|--------------------|--------------------------|----------------------|--------------|
| | | Delegabile | Potențial delegabile | Nedelegabile |
| | | | | |
| | | | | |

Analizând subalternii după nivelul de pregătire, capacitatea de realizare a sarcinii date, aceștia pot fi categorisiți într-una din cele patru categorii pentru a determina tipul de interacțiune cu fiecare din ei.

Novicele (pentru care se aplică stilul de interacțiune – dirijare) – angajat începător care nu are suficientă experiență pentru îndeplinirea unei sarcini, dar simte o motivație puternică.

Diletantul (pentru care se aplică stilul de interacțiune – antrenare) – subaltern care are un anumit nivel de experiență și abilități pentru a îndeplini sarcina aleasă, dar nu are informație suficientă despre perspective sau poate fi persoana care a început să realizeze sarcina, dar ceva nu-i reușește.

Specialistul (pentru care se aplică stilul de interacțiune-motivare) – subaltern cu un nivel de competență de la mediu spre mare, dar la care interesul pentru muncă și încrederea în sine pot varia.

Profesionistul (pentru care se aplică stilul de interacțiune-delegare) – nivel înalt de competență, responsabilitate, încredere și automotivare.

În funcție de rezultatele analizei subalternilor, ei pot fi grupați și informația poate fi înscrisă în tabel pentru a fi utilizată (tabelul 2).

Tabelul 2

Listă de grupare a subalternilor în vederea delegării

| | |
|-----------------------|--|
| Novice/dirijare | |
| Diletant/antrenare | |
| Specialist/motivare | |
| Profesionist/delegare | |

Tot la această etapă, se nominalizează persoana delegată și, ulterior, se cere obținerea acordului de voință a persoanei delegabile, pentru delegare.

2. *Solicitarea aprobării/avizului șefului ierarhic pentru a delega, parțial sau total, sarcini posibile de delegat (2 și 4 sunt etape care pot fi schimbate cu locul);*

3. *Precizarea (în scris), stabilirea, transmiterea și acceptarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților delegate persoanei selectate în acest scop.*

Aceste precizări pot fi făcute în cadrul unui tabel care (tabelul 3).

Tabelul 3

Lista de delimitare a sarcinilor în vederea delegării

| Nr. crt. | Obiectul/activitatea | Sarcina | Competența aferentă | Responsabilitatea asumată | Subordonat /delegat |
|----------|----------------------|---------|---------------------|---------------------------|---------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |

La această etapă:

- Se explică în detalii persoanei de ce i s-a delegat sarcina, cauzele pentru care a fost aleasă, rezultatul dorit,
- Are loc explicarea problemei (dificultăți posibile, responsabilități, nivel de autoritate transmis).
- Se verifică dacă interlocutorul a înțeles care este rezultatul urmărit,
- Se stabilesc care sunt resursele necesare pentru realizarea activităților și dacă persoana respectivă are acces la ele.
- Se discută eventualele constrângeri și situații neprevăzute care pot apărea.
- Se stabilește când și cum poate să apeleze la manager în situația în care se află într-un impas.

4. *Informarea colectivului din care face parte persoana delegată în legătură cu statutul dublu al acesteia.*

5. *Derularea efectivă a delegării: exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților în condiții de eficiență și eficacitate.*

6. *Evaluarea rezultatului final (unde se pot face îndrumări, corecturi, recompense/sanctiuni).*

Respectiv procesul delegării implică o serie de întrebări la care trebuie date răspunsuri: și este bine ca managerul să fie în măsură să dea un răspuns destul de complet la fiecare dintre întrebări, pentru a putea delega cu succes, astfel, încât eficiența managerială să crească, nu să scadă. Dacă însuși managerul nu este deloc sigur de răspunsul la aceste întrebări, delegarea este puțin probabil să fie o soluție corectă pentru situația creată.

- Ce trebuie făcut?
- Cât de complexă este sarcina? Care sunt riscurile legate de un potențial eșec? Care sunt competențele, informațiile și resursele necesare realizării cu succes a sarcinii?
- Cum trebuie făcut acest lucru?
- Care sunt criteriile pentru îndeplinirea cu succes a sarcinii? Cum putem măsura acele criterii? Care sunt metodele și tehnicile care trebuie utilizate? Care sunt pașii care trebuie parcurși?
- Când trebuie finalizată sarcina? – Care este termenul-limită? Care sunt costurile asociate cu depășirea termenelor de realizare? Care sunt termenele intermediare de realizare?
- De câtă autoritate va avea nevoie persoana?
- Cine și de ce trebuie numit?
- Care este nivelul de competență al subordonaților? Cine la ce se pricepe cel mai bine?
- Cine este motivat pentru promovare și cine face doar exact atât cât i se cere? ș. a.

În **concluzie**, menționăm că transferul sarcinii este temporar și implică transferul autorității și responsabilității. Responsabilul final, în termeni de semnătură, autoritate și finalitate (în termeni de succes și insucces), rămâne șeful, dar în context operațional, de realizare ca atare a sarcinii, cel însărcinat are autoritatea și responsabilitatea de decizie. Dacă la fiecare pas, pentru fiecare decizie care trebuie luată, individul cărui i s-a delegat sarcina trebuie să se întoarcă să întrebe persoana care i-a delegat, se transformă într-un roboțel executant, fără inițiativă și posibilitatea de a se dovedi proactiv.

Bibliografie:

1. <http://www.rasfoiesc.com/business/management/Managementul-prin-delegare43.php>
2. <http://www.eva.ro/cariera/sfaturi/saptamana-4-evita-efectele-negative-ale-delegarii-articol-4685.html>
3. <http://www.opr.ro/articole/arta-delegarii-in-managementul-timpului>
4. <http://www.ttonline.ro/sectiuni/management-calitate/articole/918-metodologia-delegarii-stabilirea-si-comunicarea-sarcinilor-delegate-cadrul-sis>